

More than words:  
Promoviendo la integración laboral de personas con discapacidad • pág. 123-136  
DOI: [https://doi.org/10.14195/1647-8606\\_59\\_2\\_7](https://doi.org/10.14195/1647-8606_59_2_7)

# More than words: Promoviendo la integración laboral de personas con discapacidad

Marina Romeo<sup>1</sup> y Montserrat Yepes-Baldó<sup>2</sup>

**More than words: Promoting the labour integration of people with disabilities**

## Abstract

The main objective of this research is to analyse the degree of implementation of policies and strategies in various companies and special employment centres (CEE) in Spain. In both types of organizations, the most developed policies are those oriented towards external stakeholders. The management systems of selection and adaptation to the environment are those with the highest levels of deployment, while training and professional development are the least deployed. In companies, people with disabilities are perceived as the most involved group in terms of labour integration, while in the CEE the management team and the members of support units are perceived as more involved. This research helps HR managers to create the necessary conditions for all individuals to develop their competences, knowledge, experience and motivations in an employment context.

**Keywords:** corporate social responsibility policies; labour integration; disability; human resources management systems

---

1 Universidad de Barcelona. Email: [mromeo@ub.edu](mailto:mromeo@ub.edu)

2 Universidad de Barcelona. Email: [myepes@ub.edu](mailto:myepes@ub.edu)

Artigo por convite recebido a 17-06-2016 e aprovado a 18-06-2016.

## Resumen

El objetivo de esta investigación es analizar el grado de despliegue de las políticas y estrategias de integración en diversas empresas ordinarias y centros especiales de empleo (CEE) en España. En ambos tipos de organizaciones, las políticas más desarrolladas son las que se orientan hacia los *stakeholders* externos. Los sistemas de gestión con mayor nivel de despliegue son los sistemas de selección y adaptación al entorno, mientras que los de formación y desarrollo profesional son los menos desplegados. La empresa ordinaria es la que percibe al colectivo de personas con discapacidad como el más implicado en cuanto a la integración laboral, mientras que en los CEE son el equipo directivo y los miembros de las unidades de apoyo. El artículo ayuda a los responsables de Recursos Humanos a crear las condiciones necesarias para que todos los individuos puedan desplegar sus habilidades, conocimientos, experiencias y motivaciones en el contexto laboral. Para ello es necesario desplegar políticas y sistemas de gestión que promuevan el desarrollo de sus capacidades, dotándoles de las competencias y de los recursos necesarios para que puedan establecer planes ambiciosos pero realistas, que persigan el alcance de niveles de excelencia.

**Palabras clave:** políticas de responsabilidad social corporativa; integración laboral; discapacidad; sistemas de gestión de los recursos humanos

**More than words: Promovendo a integração laboral de pessoas com incapacidade**

## Resumo

Esta investigação tem como objetivo principal analisar o grau de implementação de políticas e estratégias de integração em várias empresas e centros de emprego especial (CEE) em Espanha. Em ambos os tipos de organizações, as políticas mais desenvolvidas são as orientadas para os *stakeholders* externos. Os sistemas de gestão mais utilizados são os de seleção e adaptação ao ambiente, enquanto a formação e o desenvolvimento profissional são aqueles a que menos se recorre. Nas empresas, as pessoas com incapacidades são percebidas como o grupo mais envolvido ao nível da integração laboral, enquanto nos CEE a equipa de gestão e os membros das unidades de apoio são percebidos como sendo os mais envolvidos. Este estudo ajuda os responsáveis de RH a criar as condições necessárias para que todos os indivíduos possam desenvolver as suas competências, conhecimentos, experiência e motivações em contexto laboral.

**Palavras-chave:** políticas de responsabilidade social corporativa; integração laboral; incapacidade; sistemas de gestão de recursos humanos

## INTRODUCCIÓN

España es uno de los países de la UE con las tasas más altas de desempleo entre las personas con discapacidad (28.2%) (Eurostat, 2011) pese a la legislación existente desplegada para facilitar su inclusión.

En este sentido, la Constitución Española (1978) expresa la obligación pública de velar por los intereses de las personas con discapacidad. A partir del artículo 49, en el que reconoce la dignidad propia de las personas con discapacidad, se desarrolla la Ley 13/1982, de 7 de abril, de Integración Social de los Minusválidos (LISMI) constituyéndose ésta como el marco normativo específico en materia de discapacidad. En concreto, el artículo 38 de la LISMI hace referencia a la obligación de las empresas públicas o privadas de reservar como mínimo una cuota del 2% para personas con discapacidad sobre el total de la plantilla. El incumplimiento por parte del empresario de la LISMI está tipificado como infracción grave, aunque en virtud de la Ley 50/1998, de 30 de diciembre, de medidas Fiscales, Administrativas y del Orden Social, en su Disposición Adicional 11ª, de forma excepcional las empresas podrán quedar exentas de esta obligación, de forma parcial o total cuando las ofertas de empleo vacantes no puedan ser cubiertas por personas con discapacidad o bien cuando se acreditan razones específicas que dificultan la incorporación de personas discapacitadas en su plantilla.

En 2013, las tres leyes genéricas de discapacidad vigentes en España hasta ese momento (Ley 13/1982, de 7 de abril, de Integración Social del Minusválido, LISMI, Ley 51/2003, de 2 de diciembre, de igualdad de oportunidades, no discriminación y accesibilidad universal de las personas con discapacidad, LIONDAU, y Ley 49/2007, de 26 de diciembre, por la que se establece el régimen de infracciones y sanciones en materia de igualdad de oportunidades, no discriminación y accesibilidad universal de las personas con discapacidad, LISOS) fueron refundidas en el Real Decreto Legislativo 1/2013, de 29 de noviembre, por el que se aprueba el Texto Refundido de la Ley General de derechos de las personas con discapacidad y de su inclusión social.

Hay que apuntar que la nueva ley, en cuanto a su contenido, no ha cambiado sustancialmente en relación a sus predecesoras. En este sentido, el régimen sancionador de esta proviene de la antigua LISOS del año 2000 (Real Decreto Legislativo 5/2000, de 4 de agosto), las cuotas de reserva del Real Decreto 27/2000, de 14 de enero, y las medidas alternativas al cumplimiento de las cuotas de reserva establecidas son las aprobadas en el Real Decreto 364/2005, de 8 de abril. No obstante, y como novedad, el texto refundido actual tiene como referente la Convención Internacional sobre los derechos de las personas con discapacidad, aprobada el 13 de diciembre de 2006 por la Asamblea General de las Naciones Unidas (Naciones

Unidas, 2006) y que entró en vigor en España el 3 de mayo de 2008. Ello supone un cambio conceptual, más que estrictamente legal, dado que entiende a las personas con discapacidad como ciudadanos libres titulares de derechos que vendrán garantizados por los poderes públicos. Se supera de esta manera el concepto asistencial en que se asentaba la legislación anterior

A la regulación anterior cabe añadir la Ley 13/1982, de 7 de abril, que introdujo por primera vez los Centros Especiales de Empleo (CEE). Ello supuso un importante cambio en el proceso de integración laboral y en la lucha por la igualdad de derechos de las personas con discapacidad. A partir de ese momento el Estado se comprometía a prestar los recursos necesarios con el objeto de dar cumplimiento a uno de los principios rectores de la política social y económica que establece la Constitución Española en el artículo 49. Según este, “los poderes públicos realizarán una política de previsión, tratamiento, rehabilitación e integración de los disminuidos físicos, sensoriales y psíquicos, a los que prestarán la atención especializada que requieran y los ampararán especialmente para el disfrute de los derechos que este Título otorga a todos los ciudadanos” (Constitución Española 1978, art. 49).

Los CEE son definidos como organizaciones que deben tener como objetivo social la inclusión de las personas con discapacidad (Real Decreto 2273/1985, art. 42). Según el Real Decreto estos pueden ser creados directamente por las propias Administraciones Públicas, o bien por personas físicas o jurídicas que cumplan los requisitos civiles correspondientes, pudiendo ser de carácter público o privado, y con o sin ánimo de lucro según “repercutan en su totalidad en la propia institución o se aproveche parte de ellos en otra finalidad distinta que haya de cubrir la Entidad titular del mismo” (RD 2273/1985, art. 5). Independientemente de su origen, cabe señalar que su gestión está sujeta a las mismas normas que afectan a cualquier empresa ordinaria.

En la actual normativa aplicable, el Real Decreto Legislativo 1/2013, el artículo 43 exige a los CEE “realizar una actividad productiva de bienes o de servicios, participando regularmente en las operaciones del mercado”, lo que supone que dispongan de “los instrumentos necesarios para poder tener estructuras, sistemas, procesos y formas de organización que garanticen su competitividad, no sólo para mantenerse de forma regular en el mercado, sino para incrementar su posición en él” (Baker & McKenzie, 2014, p. 24).

Muestra del importante papel que tienen los Centros Especiales de Empleo (CEE) en España es que del total de contratos realizados en 2013 a personas con discapacidad, 49.608, el 71% de estos se efectuaron en dichos centros (ODISMET, 2014).

El papel predominante de los CEE se ha visto claramente reforzado a lo largo de los años de crisis, apreciándose un cambio en la dinámica de contratación. En este sentido, en el año 2006 se observa cierta paridad entre la contratación desarrollada

por parte de la empresa ordinaria (52.5%) con respecto a la realizada por los CEE (47.5%). Sin embargo, a medida que la tasa de paro aumentaba, las contrataciones de personas con discapacidad han ido disminuyendo paulatinamente en la empresa ordinaria y estas se han visto cubiertas por el paraguas del empleo protegido. Tal y como se observa a partir de los datos del Servicio Público de Empleo Estatal en España (SEPE), en 2013 el número de contrataciones en la empresa ordinaria representaba el 28.8% del total de contrataciones de personas con discapacidad mientras en el de CEE suponía un 71.2%. Además, otra de las consecuencias es el cambio que se ha producido en el tipo de contrato, pasando de un 36.8% de contratos indefinidos en 2006 a un 16.7% de 2013.

Paralelamente, el número de CEE ha venido creciendo de manera continuada y sostenida (especialmente a partir del año 2001) en el periodo 1991-2011. En este periodo se pasa de 7.793 trabajadores en el año 1991 a 69.691 en el año 2009, y de 289 CEE en el año 1991 a 1.900 en 2009. En 2010 se produjo un ligero descenso del número de CEE y de empleados insertados laboralmente en estos, pasando a tener 63.179 empleados, lo que supone una pérdida de 6.512 puestos de trabajo en un año (9.34%), y 1.871 CEE, desapareciendo un total de 29 centros (-1.53%). En el año 2011 se observa una recuperación, aumentando el número CEE en un 19% y el número de empleados en un 13.67% en relación al año anterior.

En este contexto es del todo necesario el desarrollo de la presente investigación, cuyo objetivo es analizar y diagnosticar el grado de despliegue de las políticas de integración en diversas organizaciones españolas. En concreto, se compara la situación en los Centros Especiales de Empleo (CEE) con organizaciones de más de 50 empleados, las cuales tienen la obligatoriedad legal de incorporar a un porcentaje de personas con discapacidad no inferior al 2%.

Para ello partimos del modelo clasificatorio (Modelo DIL-D<sub>®</sub>) y del instrumento diagnóstico (RSC-D) (Asiento registral: 02/2015/4008), dado que permiten evaluar y diagnosticar el grado de desarrollo de las políticas y estrategias de integración laboral de personas con discapacidad en diferentes contextos empresariales (Romeo, Yepes-Baldó, Pérez Conesa, Pascual Haba, 2015).

El modelo clasificatorio DIL-D<sub>®</sub> se estructura en cuatro grandes dimensiones (Romeo & Yepes-Baldó, 2016):

- Políticas: Entendidas como las directrices, reglas y procedimientos establecidos con el propósito de apoyar los esfuerzos para lograr los objetivos planificados en materia de integración laboral de personas con discapacidad (Fred, 2003).
- Sistemas de gestión: Corresponde a la disponibilidad y utilización efectiva o no de las políticas de integración laboral impulsadas por la organización a través de sus sistemas de selección e incorporación, formación, desarrollo

profesional, prevención de riesgos, adaptación del entorno de trabajo y comunicación (Quijano, Yepes-Baldó, & Navarro, 2006).

- Facilitadores: Incluye el conjunto de aspectos organizacionales que permiten y fortalecen el desarrollo de las políticas de discapacidad e integración laboral (Carlier, Llorente, & Grau, 2012). Dentro de estos tienen un papel especial los líderes organizacionales, tanto a la hora de desarrollar políticas integradoras como facilitando la identificación, el compromiso, la satisfacción laboral y la efectividad de los empleados (Quijano, Navarro, Yepes-Baldó, Berger, & Romeo, 2008; Veríssimo & Lacerda, 2015).
- Cultura: conjunto de valores, creencias, estilos de trabajo y relaciones que distinguen a una organización de otra (Harrison, 1972).

De estas cuatro dimensiones, las políticas y la cultura configuran una dimensión estratégica de la intervención, es decir, aquellos aspectos vinculados al “hacia dónde va la organización”. En cambio, los sistemas de gestión y los facilitadores atienden a la vertiente más operativa, esto es, a los elementos que “debe poner en marcha la organización” para alcanzar los objetivos previamente establecidos.

Ambos aspectos, estratégicos y operativos deben ser tenidos en cuenta a la hora de analizar el grado de despliegue de las políticas de integración laboral de personas con discapacidad, de ahí que sean consideradas en el instrumento diagnóstico (RSC-D) (Romeo & Yepes-Baldó, 2016; Romeo et al., 2015).

## MÉTODO

La presente investigación tiene un diseño cualitativo seccional. Basándonos en el instrumento diagnóstico RSC-D (Romeo & Yepes-Baldó, 2016), hemos desarrollado una entrevista en profundidad que atendiera a las cuatro dimensiones anteriormente analizadas (políticas, sistemas de gestión, facilitadores y cultura). Nuestro objetivo al desarrollar dicha entrevista ha sido analizar la realidad de la inclusión laboral en empresas ordinarias y CEE desde una aproximación fenomenológica (Alvarez-Gayou, 2003), yendo más allá del análisis cuantitativo de estudios previos, a partir de obtener información en profundidad de informantes claves en el desarrollo de políticas y estrategias orientadas al colectivo de personas con discapacidad.

En total se realizaron 49 entrevistas en profundidad. La selección de los informantes se basó en criterios de representatividad del colectivo. En el caso de las empresas ordinarias debían ser responsables de RRHH o RSC de organizaciones de más de 50 empleados, y por ello susceptibles de aplicación de la LISMI (n=42; 27

hombres y 11 mujeres). En cuanto a los CEE, los respondientes fueron los máximos responsables de asociaciones y federaciones además de los responsables de RRHH de los propios centros (n=7; 6 hombres y 1 mujer). La edad media de los participantes es de 43 años (rango 27-70) y su antigüedad en el cargo es de 10 años (rango 1-40).

Las entrevistas fueron concertadas con los responsables de RRHH/RSC por correo electrónico, donde se les informaba de los objetivos, duración de la misma (no más de 15 minutos) y se acordaba el lugar y formato de realización (presencial o telefónicamente).

Las entrevistas fueron transcritas para su posterior análisis. La creación de categorías de clasificación de las respuestas se estableció en base al modelo DIL-D<sub>6</sub>. Para garantizar la validez interna en el proceso de clasificación de las respuestas, este fue realizado por dos investigadores de forma independiente, que asignaron los correspondientes *verbatim* a las categorías preestablecidas.

## RESULTADOS

Con objeto de dotar a este apartado de mayor claridad expositiva, lo estructuramos a partir de las dimensiones planteadas por Romeo y Yepes-Baldó (2016), en el cual se ha basado la creación de las categorías de respuesta.

### *Políticas*

De las entrevistas mantenidas tanto con los responsables de empresas ordinarias como de CEE se deriva que la colaboración con la comunidad local y el tejido asociativo, así como el desarrollo de alianzas estratégicas con entidades especialistas en inclusión laboral de personas con discapacidad son las políticas más comúnmente desarrolladas.

Una diferencia entre ambos tipos de organización es que los CEE tienen explicitadas las políticas corporativas que definen el compromiso y los objetivos de la organización en materia de integración, mientras que las empresas ordinarias lo hacen en menor medida. Además, los informantes de CEE indicaron que una política ampliamente desarrollada en estos centros se refiere a la existencia de unidades de apoyo a la actividad profesional que atienden a las necesidades específicas de los empleados con discapacidad. Muestra de la importancia de esta política es el volumen de personas que integran las unidades de apoyo, rondando el 10% del total de la plantilla, si bien existe una gran variabilidad, ya que en algunos CEE se acerca

al 20% y en otros apenas un 1%. Los perfiles profesionales que integran mayoritariamente dichas unidades de apoyo son psicólogos/as y trabajadores/as sociales.

Si bien las unidades de apoyo son específicas de los CEE, algunas acciones desarrolladas por las empresas ordinarias estarían en consonancia con estas. En concreto, las acciones de normalización más comúnmente desarrolladas por las empresas ordinarias son las de empleo con apoyo y voluntariado corporativo.

En general, en ambos tipos de organizaciones, ordinarias y CEE, se constata la existencia de planes estratégicos para la normalización de la discapacidad en el entorno empresarial y laboral dirigido a los principales grupos de interés de la compañía.

### *Sistemas de gestión*

El sistema de gestión que se percibe como más ampliamente desarrollado en ambos tipos de organizaciones es la adaptación del entorno de trabajo a las necesidades del colectivo de personas con discapacidad, que se caracteriza por estar estrechamente vinculado al cumplimiento normativo-legal. Por el contrario, los sistemas de gestión que muestran un menor despliegue son los encargados del desarrollo profesional y de la formación de este colectivo, sistemas no tan estructurados bajo el sustento legal.

Muy especialmente, en los CEE se remarca que están escasamente desarrolladas las acciones formativas orientadas al desarrollo de competencias para la inclusión laboral de las personas con discapacidad en la empresa ordinaria, así como las relativas al desarrollo profesional, tanto en cuanto a la facilitación de una carrera profesional dentro del propio CEE como fuera de él.

El sistema de gestión percibido por los entrevistados como más desarrollado y adaptado a las necesidades específicas de las personas con discapacidad en los CEE es el sistema de gestión de selección. Se ofrecen ventajas y beneficios adaptados a las necesidades, se adaptan los procesos de selección asegurando la igualdad de oportunidades, y existen acuerdos con entidades y portales de empleo especializados en la selección de personas con discapacidad.

Por su parte, en las empresas ordinarias se percibe que el sistema de prevención de riesgos laborales es el que está más ampliamente desarrollado, coincidiendo de nuevo con un sistema altamente marcado por la legislación aplicable. En cambio, este sistema de gestión se encuentra medianamente adaptado en los CEE. Especialmente reseñable resulta que los responsables de dichos centros manifiestan que no se tienen especialmente en cuenta aspectos vinculados a los riesgos psicosociales, ni tampoco existen espacios específicos para difundir las políticas e información relativas a la discapacidad.



## Facilitadores

Con respecto a los elementos facilitadores de la puesta en marcha de las políticas y estrategias de integración laboral de las personas con discapacidad se ha analizado el papel de los *stakeholders* y el rol de los directivos. El *stakeholder* que se percibe con mayor implicación en las diferentes iniciativas puestas en marcha en las empresas ordinarias son las propias personas con discapacidad, seguidos del equipo directivo y el resto de empleados. En cambio, en los CEE se señala que, en general, los que se muestran más implicados son el equipo directivo y los miembros de las unidades de apoyo. En contraposición, en ambos entornos destacan los bajos niveles de implicación percibida por parte de los sindicatos, seguidos por la familia y la comunidad local.

En cuanto al rol de los directivos, se constata que en general estos conocen las políticas, están sensibilizados y son ejemplo de conducta integradora. La comentada sensibilidad por parte de los directivos contrasta con el hecho de atribuir, tanto en la empresa ordinaria como en los CEE, que no en todos los casos estos conocen las políticas que desarrolla la organización, ni son ejemplo de conducta inclusiva.

## Cultura

Los participantes coinciden en atribuir como aspecto característico de la cultura organizacional de los CEE, el ser convencionales-dependientes (Cook & Lafferti, 1986). Se trata de culturas que se caracterizan principalmente por el acatamiento de órdenes, lo que comporta, según Cook y Lafferti (1986), que desde la organización no se promueva que los empleados emprendan tareas nuevas e interesantes ni a pensar de manera original e independiente, sino que favorezcan relaciones interpersonales convencionales que atienden al orden establecido.

No obstante, cabe añadir que el conjunto de entrevistados considera importante que los empleados disfruten de su trabajo y se promueve la participación de estos, por lo que presentan algunas características de culturas orientadas a la *realización-personas*.

Por su parte, en la empresa ordinaria, los entrevistados las definen como empresas con cultura inclusiva, donde la dirección conoce y apoya de forma activa las políticas en materia de discapacidad.

## DISCUSIÓN

El principal objetivo del presente trabajo ha sido comparar la percepción de responsables de empresas ordinarias y CEE en relación a las políticas y

estrategias de integración laboral que en estos se desarrollan a partir del Modelo DIL-D<sup>®</sup>.

Los resultados indican que las políticas más desarrolladas, tanto en los CEE como en las empresas ordinarias, son la colaboración con la comunidad local y el tejido asociativo, así como el desarrollo de alianzas estratégicas con entidades especialistas en inclusión laboral de personas con discapacidad. Este tipo de políticas se caracterizan por tener un foco de actuación externo (Dahlsrud, 2008), mientras que las políticas de foco interno son las menos desarrolladas en ambos contextos. Autores como Kim, Lee, Lee y Kim (2010) señalan que sólo las políticas de RSC de foco interno tienen un impacto en la percepción que el empleado tiene de su organización. De ahí que, aquellos CEE y/o empresas ordinarias que presentan un mayor despliegue de sus políticas se muestran como las más comprometidas, yendo más allá del mero cumplimiento legal (Romeo & Yepes-Baldó, 2016). Todo ello hace del todo necesario pensar en acciones que promuevan el despliegue de las políticas de foco interno en ambos tipos de organizaciones.

En este sentido, los CEE se caracterizan, según los entrevistados, por desarrollar políticas corporativas que definen su compromiso y objetivos en materia de integración, además de la existencia de planes estratégicos para la normalización de la discapacidad en el entorno empresarial y laboral dirigido a los principales grupos de interés de la compañía, a diferencia de lo afirmado por los responsables de las empresas ordinarias. Se constata que el conjunto de políticas desplegadas por los CEE marcan las líneas estratégicas a seguir por la organización para una efectiva integración de personas con discapacidad.

En cuanto a los sistemas de gestión, resulta obvio que el más desarrollado en los CEE sea el de selección, dado que este tipo de organizaciones se caracterizan, tal y como recoge el artículo 43.2 del Real Decreto Legislativo 1/2013, por el hecho de que “la plantilla de los centros especiales de empleo estará constituida por el mayor número de personas trabajadoras con discapacidad que permita la naturaleza del proceso productivo y, en todo caso, por el 70 por 100 de aquélla”.

En cambio, en la empresa ordinaria los responsables consideran que los procesos de selección no están adaptados para que personas con discapacidad puedan participar en igualdad de condiciones, siendo el sistema de prevención de riesgos el más desplegado. Tal y como apuntábamos anteriormente, este despliegue viene favorecido por el condicionante legal. En concreto, el artículo 25 de la Ley 31/1995 de 8 de noviembre de prevención de Riesgos Laborales, señala que

El empresario garantizará de manera específica la protección de los trabajadores que, por sus propias características personales o estado biológico conocido, incluidos aquellos que tengan reconocida la situación de discapacidad física, psíquica o

sensorial, sean especialmente sensibles a los riesgos derivados del trabajo. A tal fin, deberá tener en cuenta dichos aspectos en las evaluaciones de los riesgos y, en función de éstas, adoptará las medidas preventivas y de protección necesarias. Los trabajadores no serán empleados en aquellos puestos de trabajo en los que, a causa de sus características personales, estado biológico o por su discapacidad física, psíquica o sensorial debidamente reconocida, puedan ellos, los demás trabajadores u otras personas relacionadas con la empresa ponerse en situación de peligro o, en general, cuando se encuentren manifiestamente en estados o situaciones transitorias que no respondan a las exigencias psicofísicas de los respectivos puestos de trabajo” (Ley 31/1995, art. 25).

Los CEE y las empresas ordinarias coinciden a la hora de señalar un bajo despliegue de los sistemas de gestión de la formación y desarrollo profesional de las personas con discapacidad. Algunos informantes de los CEE señalan muy especialmente la escasa atención a la realización de actividades formativas orientadas al desarrollo de competencias para la inclusión laboral de las personas con discapacidad en la empresa ordinaria, así como las relativas al desarrollo profesional, tanto en cuanto a la facilitación de una carrera profesional dentro del propio CEE como fuera de él. Este aspecto es del todo relevante, dado que los CEE son concebidos como centros de transición hacia el mercado ordinario, por lo que los directivos de los CEE deberían generar los mecanismos que la faciliten.

No obstante, resulta importante señalar como los responsables de los CEE atribuyen cierto desinterés en dicha transición por parte de los propios empleados con discapacidad, de sus familias, los sindicatos y la comunidad local. Tal y como apuntan Calderón y Calderón (2012) “el CEE se convierte en el destino final como mínimo de la tercera parte de las personas con discapacidad que trabajan en ellos” (Calderón & Calderón, 2012, p. 236).

En este contexto, el principal reto que se presenta a los responsables de Recursos Humanos es ayudar al conjunto de miembros que configuran la organización, directivos y empleados, a que orienten sus esfuerzos a estimular el desarrollo personal y profesional de los empleados. Es necesario desplegar políticas y sistemas de gestión que promuevan el desarrollo de sus capacidades, dotándoles de las competencias y de los recursos necesarios para que puedan establecer planes ambiciosos pero realistas, que persigan el alcance de niveles de excelencia (Royo, 2005).

Alcanzar este reto supone escuchar la voz de las personas con discapacidad, tal y como señala la Convención sobre los derechos de las personas con discapacidad: “las personas con discapacidad deben tener la oportunidad de participar activamente en los procesos de adopción de decisiones sobre políticas y programas, incluido los que les afectan directamente” (Naciones Unidas, 2006, p. 2).

Ello comporta el despliegue de un estilo cultural orientado a la autorrealización de los empleados (Cook & Lafferty, 1986), el cual debe venir acompañado por el desarrollo de dos de los sistemas de gestión señalados como menos desplegados, tanto por los CEE como en las empresas ordinarias (el sistema de gestión de la formación y el sistema de gestión correspondiente al desarrollo profesional, ambos caracterizados por tener un bajo imperativo legal). El hecho de que tengan un bajo nivel de despliegue comporta que no se desarrolla en los trabajadores nuevos conocimientos y habilidades para desempeñar el trabajo, ni se les facilita una carrera profesional.

Para finalizar, resulta clave que los responsables de RRHH tengan en cuenta todos los aspectos mencionados, dado su impacto en los niveles de satisfacción y motivación de los empleados (Ventura, 2014), su autoestima y autorrealización (Florez, 2007), así como en las tasas de absentismo y rotación laboral (Gan & Berbel, 2012).

## REFERENCIAS

- Alvarez-Gayou, J. L. (2003). *Como hacer investigación cualitativa. Fundamentos y metodología*. Barcelona: Paidós.
- Baker & McKenzie (2014). *Las políticas de inserción laboral de las personas con discapacidad a través del mercado de trabajo protegido*. Disponible en <http://conacee.org/wp-content/uploads/2014/07/2014-01-BMcK-INFORME-MERCADO-PROTEGIDO.pdf>
- Calderón, M. J., & Calderón, B. (2012). Los Centros Especiales de Empleo como mecanismo de tránsito hacia el mercado de trabajo ordinario. *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 75, 223-249.
- Carlier, S., Llorente, C., & Grau, M. (2012). Comparing work-life balance in Spanish and Latin-American countries. *European Journal of Training and Development*, 36(2), 286-307. doi: 10.1108/03090591211204751
- Constitución Española. (1978). *Boletín Oficial del Estado*, 311 de 29 de diciembre de 1978. Disponible en <https://www.boe.es/buscar/pdf/1978/BOE-A-1978-31229-consolidado.pdf>
- Cook, R. A., & Lafferty, J. C. (1986). *Organizational culture inventory*. Plymouth, MI: Human Synergistics.
- Dahlsrud, A. (2008). How corporate social responsibility is defined: An analysis of 37 definitions. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 13, 1-13. doi: 10.1002/csr.132
- Eurostat. (2011). *Unemployment rate of people by type of disability, sex and age*. Disponible en <http://ec.europa.eu/eurostat/web/health/disability/data/database>
- Florez, J. (12 de mayo de 2007). La autoestima y la autoimagen en la discapacidad. *Diario Montañés*. Disponible en [http://www.eldiariomontanes.es/prensa/20070512/sociedad/autoestima-autoimagen-discapacidad\\_20070512.html](http://www.eldiariomontanes.es/prensa/20070512/sociedad/autoestima-autoimagen-discapacidad_20070512.html)
- Fred, D. (2003). *Conceptos de administración estratégica*. México: Pearson Education.
- Gan, F., & Berbel, G. (2012). *Manual de recursos humanos*. Barcelona: Editorial UOC.